

Entretien sur le projet «Chères toutes»

avec Camille Hérody (directrice générale des services depuis 2019)
et Emmanuel Tibloux (directeur depuis 2018), le 14/04/21

mené par Lucile Encrevé et Alexandra Piat

LE: Camille, vous êtes arrivée à l'École en 2019: Pourriez-vous nous dire si vous avez ressenti en prenant vos fonctions des tensions liées au genre? À quoi vous attendiez-vous?

CH: Je n'avais pas d'image préconçue de ce que pouvait être l'École. La seule appréhension que j'avais, elle me concernait moi, puisque j'allais avoir, comme directrice générale des services, supervisant toutes les fonctions administratives et techniques de l'École, à superviser certains métiers dans des domaines dans lesquels je n'avais pas de compétences en particulier comme le bâtiment, où il se trouve que, traditionnellement, on est plutôt en dialogue avec des hommes. Mais j'ai été très vite détrompée et cette appréhension-là est partie. Et ensuite, je n'ai jamais ressenti de difficultés ou de tensions qui soient liées à la question du genre, ni vis-à-vis de moi, ni vis-à-vis d'autres personnes.

AP: Y a-t-il des lieux dans l'École où vous avez rapidement repéré des déséquilibres ou des problèmes spécifiques concernant les femmes?

CH: Un des premiers sujets qu'on m'a signalés quand je suis arrivée, c'est la question de la place des femmes dans les ateliers, notamment dans les ateliers les plus techniques. Nous avons procédé à un certain nombre de recrutements où nous avons été chercher, solliciter et accompagner des candidatures féminines. Je suis donc arrivée à un moment où on n'en était plus au constat d'un problème, on en était déjà à mettre en place les démarches permettant de corriger les éventuels déséquilibres. Dans le corps enseignant, c'était assez difficile pour moi d'appréhender s'il y avait des déséquilibres ou pas, parce qu'il fallait déjà que j'arrive à rassembler les communautés enseignantes par secteur ou par méridien d'enseignement, ce qui n'est pas évident quand on arrive. Les personnes avec qui je suis en relation dans le corps enseignant, ce sont beaucoup les référents de secteurs, et je n'ai jamais eu le sentiment d'avoir en face de moi un déséquilibre patent en termes de genre, avec une omniprésence des hommes et une absence des femmes.

AP: Et vous, Emmanuel, quelle a été votre vision, sur la place des femmes comme sur les violences à l'École, quand vous êtes arrivé?

ET: Dans chacune des écoles d'art où j'ai été directeur, j'ai été confronté à ces questions. Je me souviens très bien de la première fois, à l'école d'art de Valence, où une étudiante est venue me voir

pour me dire qu'un enseignant la regardait ostensiblement et assez systématiquement au niveau de la poitrine. Et ensuite, dans toutes les écoles où je suis passé, j'ai été saisi d'épisodes de ce type ; et à chaque fois, j'ai convoqué l'enseignant, parce c'était ce genre de niveau de gravité qui me semblait pouvoir donner lieu à un tel traitement, c'est-à-dire un entretien personnalisé avec moi dans mon bureau, puis, de ma part, un mail au service RH pour laisser une trace écrite de cet entretien et un avertissement adressé à l'enseignant. J'ai par ailleurs été pendant huit ans le président de l'ANdEA [Association nationale des écoles supérieures d'art], j'étais donc informé de l'importance de ce sujet dans les écoles d'art en général. On avait au sein de l'ANdEA élaboré une charte contre les discriminations, principalement ciblée sur les discriminations de genre. Parmi les images que j'avais sur les Arts Déco, il y avait évidemment cet aspect-là, mais, dans mon esprit, il n'était pas plus marqué qu'il ne l'était dans d'autres écoles.

LE: Vous avez constaté dès votre arrivée qu'il y avait des secteurs particulièrement masculins, des déséquilibres hommes/femmes manifestes ?

ET: J'ai pu constater très vite que ces déséquilibres étaient notables dans la plupart des secteurs, très genrés, c'est-à-dire qu'on avait des secteurs très largement masculins, et ce fameux secteur design textile (je dis fameux parce qu'il revient régulièrement dans les entretiens) qui lui est très majoritairement féminin. C'est quelque chose à quoi j'avais été confronté déjà à l'école des Beaux-Arts de Lyon, où nous nous étions engagés dans une politique de recrutement visant à rééquilibrer les options. Par ailleurs, il y avait déjà à Lyon une option, design graphique, qui était masculine - c'est une espèce de tradition française. Quand je suis arrivé aux Arts Déco, sur ces sujets, il y avait le travail sur la rédaction de la Charte égalité qui avait été engagé, piloté par Simon Garcia [directeur général des services avant Camille Hérody].

LE: Il a rédigé également la Charte contre les violences, avec le CHSCT [Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail]. La violence de l'École, essentiellement verbale, l'avez-vous immédiatement ressentie ?

ET: Oui, assez vite. D'une part, j'ai été alerté par mon prédécesseur, Marc Partouche, de certaines zones de tensions et d'autre part, quelques épisodes, quelques échanges verbaux, dans les premiers mois qui ont suivi mon arrivée, m'ont conduit à me dire que cette école était étonnamment violente, qu'il y avait un niveau de violence et de tension que je trouvais plus élevé que ce que j'avais pu constater ailleurs. À tous les niveaux, c'est-à-dire dans les relations entre enseignants ou entre secteurs, entre enseignants et équipes administratives, entre étudiants ou entre enseignants et étudiants. Ce niveau de violence assez élevé me semble lié à une histoire très stratifiée de l'École et aussi à sa tradition endogame de recrutement d'anciens étudiants à des postes d'enseignants - de nombreuses personnes ont une longue histoire dans l'École, faite de joies et de peines, de plaisirs, de frustrations et de rancœurs. Il y a un effet cumulatif, avec certains sujets qui ne sont pas résolus, qui souffrent

de n'avoir pas été traités ou de ne pas avoir retenu suffisamment l'attention et qui font qu'il y a toute une histoire qui ne passe pas, en fait, dans l'École. C'est très sensible dans les entretiens.

AP: Aujourd'hui, y a-t-il une forme de libération de la parole sur ces sujets? Selon vous, peut-on dire: «Aux Arts Déco, la parole est facile»?

CH: Il faut être un peu humble à cet égard, c'est-à-dire qu'on peut se réjouir – en tout cas, moi, je me réjouis – d'être arrivée à un moment de l'École où l'équipe de direction s'engage dans une démarche, où l'on porte le sujet et on essaie de déployer tout le dispositif institutionnel qui permet de faciliter la prise de parole. Après, ça reste une démarche individuelle qui peut être très difficile, douloureuse. Je pense qu'on ne peut pas, en toute honnêteté, dire que la prise de parole est facile. On peut dire qu'on essaie de la faciliter au maximum.

ET: L'accompagnement de votre projet, engagé à votre initiative, et le fait que nous lui avons réservé, je crois, un bon accueil, visent précisément à faciliter la libération de cette parole. Ça me semble important qu'à cet endroit où il y a beaucoup de non-dits, beaucoup de points de blocage et de tension, la parole puisse se libérer. Ce qui m'intéresse énormément dans votre démarche, c'est qu'elle participe d'une nécessaire déconstruction de l'École. Il est sain de déconstruire les institutions, *a fortiori* une institution comme la nôtre, qui est une institution qui a plus de deux-cent-cinquante ans d'histoire. Je trouve que les deux volumes qui retracent l'histoire de l'École des arts décoratifs ne sont pas satisfaisants de ce point de vue. C'est l'histoire officielle, dominante, de l'École. Ce qui m'intéresse dans votre projet, c'est la méthode de l'entretien semi-dirigé, ce choix de la compréhension subjective plutôt que de l'explication objective. Je trouve l'exercice passionnant parce qu'il permet une espèce de collecte horizontale d'informations, il permet d'écrire une contre-histoire ou d'autres histoires de l'École, une histoire orale – et on sait combien les formes orales de l'histoire sont liées aux histoires minoritaires. Même si l'exercice auquel nous nous livrons est extrêmement délicat, difficile, il me semble que le jeu en vaut largement la chandelle. Et j'ai toujours pensé qu'il appartenait aux écoles d'art d'expérimenter des formats, même au plan institutionnel.

LE: Vous, Camille, qu'est-ce qui vous a particulièrement frappée dans ces entretiens que nous vous envoyons régulièrement depuis plusieurs mois?

CH: On voit qu'il y a un certain nombre de motifs qui se répètent, ce qui est toujours intéressant parce que l'objet est justement d'appréhender l'institution dans sa globalité: il y a quelque chose qui se révèle par la répétition du motif. Après, ce qui m'a le plus étonnée, pour être honnête, c'est de voir, au début des entretiens ou parfois au détour d'une intervention, que la personne qu'on interroge répond aussi par rapport à ce qu'elle s' imagine qu'on attend d'elle, comme réponses, en tant que femme – elle peut prendre position conformément à cette idée qu'elle se fait ou alors, inversement, en considérant que son expérience se situe à un autre endroit.

AP: Emmanuel, qu'est-ce qui vous a marqué ou choqué, parmi les témoignages de toutes les personnes interviewées?

ET: Ce qui m'a marqué, comme Camille, c'est d'abord l'insistance de certains motifs: ils révèlent une école qui s'est historiquement construite comme une école de la domination masculine, dans laquelle de nombreuses femmes, qu'elles soient enseignantes ou étudiantes – parce que, de mémoire, je trouve que c'est moins net au sein de l'administration –, ont souffert et souffrent encore du fait d'être des femmes dans un établissement dominé par des hommes. Ce qui me frappe aussi, que je n'aime pas, je vous l'ai déjà écrit et nous en avons discuté, c'est l'aspect grand déballage, mais qui est finalement le symptôme ou l'effet de cette souffrance, réelle et assurément révélée par ce projet. Ensuite, ce que je ressens, du côté des jeunes générations, des étudiantes, c'est une conscience ou une hyper sensibilité à ces questions; et je trouve ça littéralement remarquable, à quel point ces sujets sont des sujets quotidiens, très présents dans la conscience et la vie des étudiantes aujourd'hui aux Arts décoratifs. Je dois avouer, enfin, que je suis circonspect face au désir et à l'horizon d'un monde où les femmes seraient entre elles, comme au sein du secteur design textile qui est régulièrement évoqué comme un paradis trouvé, un lieu de la bienveillance, de refuge, avec toutes les valeurs de douceur des étoffes, du textile, tout un imaginaire – un lieu où on est entre femmes et où les choses se passent bien. Horizon qui me fait penser à ces trois vers de Vigny, dont l'un sert d'épigraphe à *Sodome et Gomorrhe* dans *La recherche du temps perdu*: «La Femme aura Gomorrhe et l'Homme aura Sodome; /Et se jetant, de loin, un regard irrité, /Les deux sexes mourront chacun de son côté.» Il faut qu'on se donne les moyens de faire en sorte que les deux sexes ne vivent pas et ne meurent pas chacun de son côté.

LE: Ne seriez-vous pas en train de reprendre l'idée de la difficile compatibilité entre féminisme et hétérosexualité, ou de vous inquiéter d'une menace que le féminisme ferait peser sur un système, une culture hétérosexuelle?

ET: Non, ce n'est pas une menace, et je me sens absolument, totalement, féministe, dans le sens où je crois qu'il nous appartient de construire une école et un monde où on sort de cette domination masculine – et je ne le dis pas seulement parce que je suis le père de trois filles, mais parce que ça correspond exactement à mes valeurs: je ne conçois pas de monde viable qui ne soit un monde d'égales et d'égaux. C'est plutôt que je sens poindre un redoutable désir du même. Et je me demande, dès lors que le rapport à l'autre sexe prend la forme d'une expérience de la domination, d'une expérience de la violence, comment on se donne les moyens de reconstruire un rapport heureux de coexistence des différents genres.

AP: Est-ce qu'il y a des entretiens qui vous ont vraiment surpris?

ET: Ce qui me vient immédiatement à l'idée, c'est la profondeur de champ, la profondeur historique – à quel point l'histoire de l'École est une histoire de la domination et de la discrimination des femmes dans un temps long.

CH: Pour ma part, je crois que la chose qui m'a le plus surprise, c'est de voir à quel point cette question est devenue un enjeu dans le travail des étudiantes, soit du Grand Projet, soit du projet de mémoire.

ET: Ce que révèlent implicitement ces entretiens aussi, c'est combien la domination et la violence faite aux femmes s'accroît du fait que l'on est, comme je l'ai dit déjà, dans une école extrêmement endogame. On constate que beaucoup de locutrices, enseignantes ou employées à l'École, y ont été étudiantes. Et je m'étonne que ce lien entre domination masculine et endogamie ne soit jamais clairement énoncé. Dans les situations de domination, les logiques de cooptation sont toujours défavorables aux dominés.

AP: Des étudiantes mentionnent, dans leurs entretiens, que leurs enseignants sont dans l'École depuis très longtemps, qu'ils y restent des dizaines d'années.

LE: Que les femmes étudiantes aient cherché à rejoindre l'École comme enseignantes alors qu'il était si difficile pour des femmes d'obtenir des postes dans les écoles d'art (où elles étaient dramatiquement absentes) me semble facilement compréhensible. Mais c'est vrai que ce phénomène d'endogamie a sûrement favorisé le silence. C'est beaucoup plus facile pour nous de prendre en charge ces sujets, nous qui ne sommes pas liées, par des années de fréquentation, aux autres membres de cette école. C'est ce qui a permis peut-être notre engagement.

AP: Et vous, à quoi ce projet vous engage, en quoi est-ce qu'il engage l'École, à partir d'aujourd'hui, très concrètement, contre les violences et pour une meilleure place des femmes?

CH: On essaye de poursuivre une démarche qui avait été entamée sous la forme d'une charte, un document rendant explicite ce qui n'est pas acceptable et la manière dont on doit le traiter. On a désigné des référentes dans l'École, qui ont été formées à la prise en compte et l'accompagnement de paroles venant relater des faits qui relèvent soit du disciplinaire, soit du pénal. Cette sensibilisation, on a essayé de l'étendre puisqu'on a programmé une session de formation, il y a quelques semaines, ouverte à tous les agents, enseignants, administratifs, techniques de l'École et aussi aux étudiantes, pour que chacun se sente armé, informé vis-à-vis de ces problématiques. On a déployé un certain nombre d'actions avec votre accompagnement, avec votre dynamisme aussi. On a un groupe de travail spécifique sur la place des femmes dans l'École, qui nous permet de nous réunir et d'associer aujourd'hui d'anciennes diplômées de l'École - et ce groupe reste bien sûr ouvert, on accueillera évidemment bien volontiers toutes les idées et initiatives qui pourraient encore surgir. On est en train de réfléchir à des actions en direction des étudiantes. D'abord, le déploiement de groupes de parole animés par des bénévoles formés au fait de recueillir des paroles concernant des faits de violence et de harcèlement et, d'autre part, un programme qui serait plus orienté sur l'expérience professionnelle, et qui puisse donner lieu à des rencontres avec des jeunes anciennes qui, elles-mêmes, ont eu un parcours professionnel intéressant pour les étudiantes parce qu'elles ont affronté un certain nombre d'obstacles sur lesquels

il est possible de se projeter ou ont elles-mêmes choisi d'investir un projet qui questionne la place des femmes. Pour ce programme-là, on va s'appuyer sur l'association «Contemporaines» d'Anne Bourrassé, une ancienne étudiante, qui va nous proposer un certain nombre de master class. Prendre connaissance des entretiens m'a vraiment confortée dans l'idée de faire vivre un réseau d'anciennes qui puisse venir porter une parole que nous, nous pourrions porter en tant qu'institution, mais qui n'aura jamais le même poids ou la même sonorité que si c'est quelqu'un qui a vécu et qui a traversé sa scolarité aux Arts Déco et qui a eu une vie professionnelle après. Et puis, on est en train de réfléchir à des modules pédagogiques qui puissent nous permettre de faire intervenir, là encore, des professionnels, des artistes ou des designers, qui ont choisi de traiter la question du genre dans leur pratique et qui viennent proposer à des étudiants d'un secteur ou de plusieurs secteurs de travailler cette thématique-là.

LE: La Charte contre les violences, qui a été très difficile à faire aboutir à l'École, avec beaucoup de résistances en interne, et qui est un peu «perdue» sur l'intranet, va-t-elle être valorisée et rendue visible sous la forme d'une brochure comme la Charte égalité des genres (sur laquelle nous avons travaillé pourtant à sa suite mais qui, grâce au contexte post-metoo, a été, elle, très rapidement mise en place), ce que nous demandons depuis des mois?

CH: Il est bien prévu de la mettre au format de la nouvelle charte graphique et d'en mettre à disposition plusieurs exemplaires, au moment du lancement du projet. Elle fait également partie des supports qu'on aimerait voir utilisés comme exercices pédagogiques, comme exercices de travail pour des étudiantes, sans doute en design graphique et peut-être dans d'autres secteurs, ce qui permettra de la faire connaître.

ET: Ce projet nous engage, comme le dit Camille, à poursuivre nos actions, en ayant recours à des procédures disciplinaires quand on devra y avoir recours et à des actions de pédagogie générale pour faire en sorte que l'École soit absolument hospitalière pour toutes et tous. Dans ce à quoi ce projet nous engage aussi, il y a la nécessité de trouver des solutions face à la profondeur de certains clivages, pour éviter d'accroître encore les tensions et les fractures. C'est une école que je trouve particulièrement violente, je l'ai dit. L'une de mes craintes quant à ce projet était que cela contribue à aviver certaines tensions. Je crois qu'on est tous conscients et conscientes de cela et qu'on veille à ce que ce ne soit pas le cas. Mais notre vigilance doit être permanente.

LE: Dans ces entretiens, pour lesquels vous avez demandé des reformulations, parfois même (rarement) des coupes, que nous avons toujours discutées, tout n'a pas pu être dit: c'est cette vigilance-là qui vous guidait?

ET: D'abord, nous les avons demandées pour que ça ne nuise pas aux procédures disciplinaires, voire judiciaires, qui seraient ou devraient être engagées. On a veillé au maximum à ce que des termes qui relèvent de ce registre-là ne figurent pas dans les entretiens. Ensuite, il m'a semblé important de veiller à ce que personne ne soit ciblé. De ce point de vue-là, il me semble que mon rôle ou notre rôle, en tant

que nous représentons l'institution, est de veiller à ce que ce projet reste au service d'un objectif qui nous est commun, qui est de construire une école dans laquelle il y ait un vrai sentiment de communauté, par-delà nos diversités, et que cette communauté soit fondée sur des valeurs de respect, d'égalité et d'hospitalité.

CH: On a eu le souci que les propos tels qu'ils étaient portés à notre connaissance rendent manifeste ce qu'ils sont, des témoignages donc l'expression d'un ressenti personnel. Et puis, on a eu aussi le souci de ne pas rentrer, avec un contenu qui va être rendu public, dans une mécanique d'attaque personnelle sans réponse possible.

AP: C'est vrai, même si, pour que les choses changent, il faudrait tout de même que certains groupes de personnes reconnaissent leur responsabilité, leurs torts, ces manières d'agir qui posent problème, ces violences.

ET: Ce projet concerne des sujets qui sont du côté du privé, de l'opacité, qui sont toujours des sujets mis sous le tapis et qui ont partie liée avec l'obscurité (l'École comme sous-sol), et il me semble important de dire que nous nous emparons justement de ces sujets-là et voulons les faire exister publiquement parce que ce sont des sujets d'intérêt général. Une école comme la nôtre a, je crois, un devoir d'exemplarité. Ce qui me semble intéressant, c'est l'histoire de ce projet: il remonte, autant que je me souvienne, à vous, Alexandra, engagée sur ces sujets et dans la vie de l'École, associée à un collectif de graphistes, dont l'engagement est lui-même lisible dans une proposition graphique qui fonctionne très bien, tant en termes d'impact que de hiérarchisation et de lisibilité, et à une enseignante, avec laquelle vous avez fait votre mémoire, *Sexisme aux Arts Décoratifs, lutter pour l'égalité*; et donc il y a cette énergie et cette intelligence étudiante à l'origine de ce projet. Je considère que, face à une telle dynamique, qui émane du cœur de l'institution, et qui est déjà très élaborée, le rôle d'un directeur n'est pas de dire non, mais de rendre les choses possibles. Il y a aussi, ici comme sur d'autres sujets, je pense en particulier aux enjeux écologiques et décoloniaux, une dimension d'urgence qu'il faut accompagner, qui nous vient souvent de la communauté étudiante, et sur laquelle il est essentiel d'embrayer l'institution, qui elle est plutôt du côté du temps long, de la patience.

LE: La méthode choisie est en effet distincte de ce qui se joue actuellement dans d'autres écoles. On a choisi la voie du dialogue, de l'écoute, plutôt que de l'attaque. Pensez-vous que cette option, empathique, douce d'une certaine manière, sera aussi efficace que d'utiliser les réseaux sociaux? Est-ce que l'institution peut nous garantir qu'il va y avoir une véritable efficacité, au moins de son fait?

ET: Je ne suis pas sûr que ce soit reçu par toute la communauté de l'École comme une forme de douceur. Je pense même que ce n'est pas si doux que ça. Ensuite, nous avons fait ce choix de travailler ensemble et je pense que, déjà, c'est une bonne façon de dire que c'est un sujet commun. Ce qui peut arriver dans d'autres écoles ou communautés, sur le mode «Balance ton institution ou ton milieu professionnel», me semble toujours d'une très grande violence. Est-

ce plus efficace? J'y vois surtout une solution de dernier recours. Ce qui m'intéresse dans votre proposition, c'est qu'elle est construite et qu'elle engage une démarche commune. Grâce à votre initiative, l'institution, c'est-à-dire notre école, en vient à reconnaître publiquement que son histoire est une histoire de la domination et de la violence, et nous nous engageons publiquement à en finir avec cette histoire. Car c'est bien ce que nous voulons tous les quatre: que les choses changent.

LE: À quels types de résistances peut-on s'attendre? Il nous a semblé par exemple qu'il fallait absolument éviter de séparer et d'opposer les différentes catégories d'actrices de l'École (agentes versus enseignantes, ou enseignantes versus étudiantes), et c'est la raison pour laquelle nous avons voulu croiser des voix issues de lieux différents, pour permettre aussi parmi les femmes une meilleure compréhension (parier sur la sororité).

ET: Ce projet va produire des effets dont je pense que nous ne les mesurons pas tous aujourd'hui. Ce qui est certain, c'est que ça va produire de la parole, de la réflexion, des réactions, dont certaines vont sans doute reconduire de la discrimination, de la stigmatisation. Vous allez avoir des réactions qui auront tendance à essayer de minorer la portée de ces paroles. D'autres réactions vont aller dans le sens contraire. Et ce qui est sûr, c'est que les choses ne seront plus comme avant, il y a là une démarche et des paroles qui vont faire date.

AP: Et sur vous, est-ce que ce projet a pu avoir des effets? Est-ce que, Camille, il vous a questionnée sur la manière d'inventer d'être une femme au pouvoir?

CH: Je pense que ma fonction est assez peu stéréotypée, parce qu'elle est un peu mouvante, pas très connue, donc c'est difficile de lui attacher une étiquette genrée. Et je me suis toujours refusé à être dans l'un ou l'autre des extrêmes: renchérir l'incarnation de l'autorité pour combler une forme de déficit; ou être dans un excès de bienveillance et d'empathie parce qu'on attendrait ça d'une femme et d'une femme jeune, et que ce serait la seule manière pour moi de me positionner pour exercer des fonctions qui, parfois, sont dures - parce qu'on parle d'une fonction où on peut être amené à prendre des décisions qui ne plairont pas aux personnes à qui vous allez devoir les imposer; je me suis toujours refusé à aller dans cette voie-là, attendue, qui devrait permettre de faire accepter le fait qu'elle soit exercée par une femme.

LE: Est-ce que vous êtes féministe?

CH: Je le crois. Parce que je trouverais ça insupportable de ne pas arriver à faire ce que j'ai envie de faire juste parce que je suis une femme; donc c'est peut-être une vision très réductrice du féminisme, mais je pense que oui, de manière très naturelle et intuitive.

AP: En général, les hommes ont beaucoup moins à penser leur masculinité. Du coup, Emmanuel, est ce que vous pensez au fait que vous êtes un homme? Est-ce que ce projet vous y a fait réfléchir un peu plus? Qu'est-ce que ça implique d'être un homme dans votre position, de domination?

ET: Ce qui me frappe, c'est que, pour des étudiantes d'aujourd'hui, pour cette génération qui a une vingtaine d'années, le verbe déconstruire est employé sous une forme réfléchie, sous la forme de «se déconstruire». Pour ma génération, notre vocabulaire et notre culture nous conduisaient plutôt à nous «analyser» – la transparence à soi ou une espèce de conscience lucide de soi, elle provenait de la psychanalyse. Et ce que je constate dans l'usage de la forme «se déconstruire», c'est que le travail de déconstruction se polarise sur la question du genre. Et ça, c'est vrai que c'est un travail dans lequel je ne me suis pas lancé en le pensant comme tel, même si, dans un commerce d'ordre privé, je pense l'avoir engagé, après avoir reçu une éducation très genrée. Ce qui m'étonne beaucoup aussi, dans les entretiens des étudiantes, c'est cette façon de se présenter comme hétéro ou homo, cis ou non, avec cette expression que je ne connaissais pas de «cishet» [«cis» pour cisgenre – en concordance avec le genre assigné à la naissance – et «het» pour hétérosexuel]: cette façon de se définir par une ou des identités m'est étrangère, je suis même très méfiant à l'égard de toutes les aspirations ou assignations identitaires. Je dois dire à cet égard qu'il y a dans ces entretiens une contradiction ou une tension qui m'interroge, entre, d'un côté, un travail de remise en question des assignations identitaires et, de l'autre, un mouvement de reconduction de celles-ci dans la façon de se définir.

LE: Mais, pour rebondir sur la question d'Alexandra, comment, dans ce contexte de déconstruction qui nous entoure, questionnez-vous votre position de directeur, vos manières d'être et de faire?

ET: Être du côté de la bienveillance et de l'empathie, concevoir l'École aujourd'hui comme un refuge ou un abri, ça, c'est quelque chose de récent chez moi, parce que j'ai longtemps eu tendance à considérer qu'une école d'art avait vocation à préparer les étudiants à se confronter à la brutalité du monde de l'art et qu'il fallait que l'école, en quelque sorte, soit un milieu dans lequel ils soient déjà confrontés à cette compétition et à cette brutalité.

LE: Et est-ce que, parce que c'est une thématique récurrente dans les entretiens, vous faites (ou ferez) plus attention à un meilleur partage de la parole (qui est un outil de pouvoir longtemps réservé aux hommes), à la partager, comme directeur, à écouter?

ET: Vous avez raison, c'est quelque chose qui revient souvent dans les entretiens et dont je n'avais pas conscience, mais je crois quand même être assez soucieux du respect des prises de parole des uns et des autres, en veillant à ce que chacune et chacun puisse développer ce qu'il a à dire dans les nombreuses réunions que nous faisons. Par exemple, on a récemment réuni un groupe de parole sur les questions décoloniales sur la suggestion d'une étudiante. Et ce qui s'est passé là a été absolument passionnant, il est vrai que le groupe de parole était très majoritairement composé de femmes et que la parole circulait avec une grande fluidité.

AP: J'ai une question un peu plus spécifique. Dans notre projet, nous parlons beaucoup des femmes, et nos interviewées sont presque toutes

des femmes cis. Mais à l'École se pose aussi beaucoup la question de la transidentité. Il y a plusieurs élèves à l'École qui sont des femmes et hommes trans ou des personnes non-binaires, qui ont parfois même vécu leur transition pendant leur scolarité. Est-ce quelque chose que vous avez à l'esprit ?

CH: On a été sensibilisé à la question à la fois par des étudiants ou des représentants d'étudiants qu'on a invités à rejoindre le groupe de travail pour qu'ils puissent aussi porter cette parole et cette expérience. Et aussi par des enseignants qui nous avaient dit n'être pas forcément armés pour accompagner de façon bienveillante les étudiants qui seraient confrontés à cette démarche. Donc, on a demandé spécifiquement aux formateurs intervenant sur la question principalement des violences d'insérer dans le programme de formation une intervention spécifique sur cette question. C'est un sujet nouveau, auquel nous voulons pouvoir répondre de la meilleure manière possible.

LE: C'est une question essentielle pour les étudiant-es. Il me semble que se pose du côté des encadrantes une autre question, liée à un sujet important qui émerge aujourd'hui : celle des femmes qui vieillissent dans l'École, dans l'administration, comme chez les enseignantes ; il semble que vieillir soit loin d'être valorisé (par la direction, et par les étudiants), comme plus généralement dans la société. En êtes-vous conscient-es ?

ET: Je remarque que certaines personnes s'identifient ou se reconnaissent sous le chef de cette identité, liée à leur âge, et qu'elles souffrent d'un sentiment d'isolement ou de discrimination. C'est un sujet qu'on va aborder en faisant d'abord confiance à la parole. J'ai déjà engagé des échanges avec certaines personnes, en essayant de répondre au plus juste et de leur faire entendre qu'il n'y a pas de politique de discrimination ou de valorisation de la jeunesse, simplement, comme partout, un souci de diversité et d'équilibre. Et je comprends aujourd'hui que cette difficulté qu'il y a à vieillir est accentuée du fait qu'on est une femme. Jusqu'où l'institution doit-elle intégrer toutes les données du vécu ? Je ne sais pas jusqu'où il faut aller ; ce que je sais, en revanche, c'est que l'institution doit veiller à l'épanouissement de chacune et chacun de ses agents. Et si le fait d'être une femme âgée à l'École devient une source de mal être, alors oui, ça doit devenir un souci ou une question pour l'institution.

AP: Pour finir, on avait envie de savoir pour tous les deux s'il y a des femmes qui vous ont marqués dans votre parcours professionnel, des guides, des modèles.

ET: Immédiatement une femme me vient à l'esprit : c'est Elsa Francès, la première directrice générale de la Cité du design à Saint-Étienne, qui est designeuse et que j'ai vraiment admirée. Je lui dois d'avoir appris ou compris ce qu'était le design dans sa dimension la plus étendue, et d'avoir découvert aussi, mais les deux aspects sont étroitement liés, un mode de direction et de management participatif, collaboratif que j'ai trouvé très heureux, très réussi et qui continue de m'inspirer.

CH: J'ai commencé professionnellement au ministère des Finances, dans un service d'inspection où je fréquentais des gens qui étaient plutôt à la fin de leur carrière, et, dans ce cadre-là, j'ai noué des liens d'amitié avec des femmes qui avaient eu une carrière dans la haute administration à une époque où ce n'était pas facile. Ce sont des personnes que j'admire et que j'apprécie, et des personnes de confiance avec qui je discute très librement de ce qui me soucie, notamment sur le plan professionnel. C'est à elles que je pense.